

安田善次郎死後の安田財閥の再編成

—— 結城・森改革の過程と意義について ——

小早川 洋 一*

The Reorganization of Yasuda Zaibatsu after the Death of Zenjiro Yasuda

Yōichi KOHAYAGAWA

1. はじめに

安田財閥の創設者・安田善次郎は周知のように大正10(1921)年9月不慮の死を遂げた。彼は、大事業の創始者にしばしばあるように、専制的リーダー・タイプの人物であった。そのため、大財閥にまで発展した安田事業体⁽¹⁾の統轄・運営上、傘下諸事業を中央(財閥本社)において組織的に管理・統制することがより合理的であったにも拘わらず、その意識が彼にはむしろ稀薄であり、したがって同財閥の組織制度面における整備は他財閥に比して著しくたちおかれていたといつてよい。また彼は、経営者の人材の養成という面においても必ずしも積極的でなく、とくに近代的学識経験をもつ学卒者の採用をおこたってきた。こうして善次郎時代の安田は、一般に産業経営の近代化が著しく進展した大正時代においてさえ、組織・人材面におい

ていわば非近代的体質を色濃く残存させていたといえよう。

これに対し、善次郎死後、同財閥の最高経営者となった結城豊太郎は、なによりもこの組織人材面のたちおくれをすどく認識し、その改革を断行した。しかし、この「結城改革」はあまりにもドラスチックに推進されたため、安田内部に大きな軋轢と動揺を引き起こし、そのため結城自身は、不本意にもその最高経営者の地位を森広蔵に譲り、安田を去らねばならなかった。

ところで、この時代すなわち安田善次郎死後大正10年から昭和初年の不況期ごろまでの安田財閥については、従来、各財閥との比較において銀行の地位や資本力についての比較研究は存在する⁽²⁾が、安田財閥の経営が直面した諸問題、それに対する政策と方針および組織やマネジメントについての研究は十分ではなかった。そこで本稿は、これまで比較的閑却されていたそうした諸側面を中心に、結城改革にはじまる組織や管理体制の変遷など財閥の再編成の過程を、可能なかぎり実証的に考察することを課題とするものである。ただし、結城が大正12年に実現させた周知の安田系列銀行の大合同については、

(2) 浅井良夫「戦前期日本における都市銀行と地方金融—安田銀行支店網とその系列銀行に関する分析—」『金融経済』154号(昭和50年10月)、同「安田貯蓄銀行と安田財閥」成城大学『経済研究』77号(昭和57年3月)。

* 経営情報学科—経営史 (Department of Business Administration and Information Science—Business History)

[注]

- (1) 安田が金融業を主軸に発展したいわゆる金融財閥であることは周知のとおりである。大正10年末現在、安田財閥は、合名会社保善社(資本金3,000万円)を持株会社とし、その傘下に安田銀行をはじめとする銀行20行、保険4社、製造4社、鉄道4社、電気・瓦斯5社、不動産3社、計40の銀行・会社を所有・支配している(『安田保善社とその関係事業史』〔以下、『関係事業史』と略記〕同史編修委員会編・刊、昭和49年、532頁)。

本稿ではいちおう考察の対象外とし、その経過や意義を扱わないこととする。

ここで結論を先取りしていえば、結城改革は、大規模にまで発展した財閥事業体の不可避的な諸改革であったということができ、彼が組織と管理両面において同財閥の近代化を促進したことが重視されなければならない。結城失脚後に登場した森広蔵についてみても、彼は、しばしば論説されているような結城路線との全面的な対立者ではなく、基本的にはむしろその継承者であり、彼の時代に結城の意図が達成されたといえる。

こうして結城・森改革によって、戦前の安田財閥はその組織と人材を整備することができたのであり、ひいてはこの改革が、戦後における芙蓉グループの発展の歴史的基盤となったとみることさえできる。

2. 結城豊太郎による諸改革の推進

(1) 結城豊太郎の安田入りとトップマネジメントの改革

安田財閥の創設者・安田善次郎は大正9（1920）年の反動恐慌の翌年10年9月、神奈川県大磯で突然死亡した。

安田財閥は、善次郎が死ぬまで彼の専制的リーダーシップのもとで統轄されてきており、また彼を支えるスタッフは他の財閥一三井、三菱、住友と比較すると著しく貧弱であった。そのうえ後継者の養成もできていなかった。彼が後継者としていったん認定し、大正2年に正式に家督を譲りさえた養子の善三郎は、他の兄弟（養子と実子）および善次郎子飼いのスタッフとの間に深い対立をひきおこした結果、義絶せざるをえなかった。しかもこの出来事は、大正8年というまさに善次郎の死の直前に起こっているのである。

さて、善次郎の実子で長男の善之助（明治12年生まれ）は、中学を卒業後ただちに実務に従事しており、明治26（1893）年わずか14才（数え年）で安田銀行取締役になり、さらに29年頭取に

就任し、以後大正8年まで同職をつとめている。善次郎が没したとき、彼は合名会社保善社理事兼安田貯蓄銀行頭取の地位にあった。しかし、彼の人物に対する当時の内外の評価は、「温かな紳士」ではあるがいまだ41才であり、財閥の統轄者としての能力や経験が十分といえないというのが一般的であり、何よりも本人自身が後継者たる人物でないのを自認していた。また、いわば番頭クラスの最古参である藪田岩松（東京建物副社長、65才）を後継者にとの内部の声もあったが、これも藪田自身がその任にあらずとして固辞したといわれる。⁽³⁾

こうした事情から、安田事業体を維持してゆくためには、新しいリーダーは外部から導入せざるをえないことは明白であった。

さて、安田の後継者の人選が一族の相談により、故善次郎の旧知であり、このとき大蔵大臣の職にあった高橋是清に依頼されたことは当然の成行きであったといえよう。高橋はこの人選について日本銀行総裁・井上準之助と相談しているが、そのさい、安田内部の者たちはともかく、すくなくとも高橋らは、その人物は安田の伝統的体質を思いきって革新しうる人物たらねばならないと考えたにちがいない。こうして、当時45才の日本銀行理事兼大阪支店長の結城豊太郎が推挙されることとなった。この人選に関する一連の経過は、時代はちがうが明治20年代の三井が、やはり当時の政府高官の井上馨に依頼して中上川彦次郎の推薦を受けたケースとどこか一脈通ずるところがあったといえよう。

結城豊太郎は、明治36（1903）年東京帝国大学法科大学（政治科）を卒業して日本銀行に入り、のち京都、名古屋各支店長を経て大正7（1918）年大阪支店長となり、さらに翌8年同行理事に抜擢された。理事に就任してまもなく、大正9年の反動恐慌時、結城は大阪財界の救済に活躍し、それが財界・官界の一部に彼の手腕を高く評価せしめることとなった。結城は、実行力ある改革者としては適材であったといえよう。

(3) 『安田保善社とその関係事業史稿本』（遠藤常久氏蔵、以下、『稿本』と略記）5214頁。

結城豊太郎をトップマネジメントの一員として迎え入れるにあたって安田財閥の本社、合名会社保善社（大正14年、合名会社安田保善社と改称）は、大正10年12月、定款を改正して理事選任資格を拡大し、また処務規程の一部を同じく改正して新たに「専務理事」の職位を設けた。この理事とは、保善社の総長以外の役員を呼称するものであり、従来は同社社員の中から、つまり安田同族の中から選挙する規定であったのを改め、これを社員外からも選挙しうることとした（定款第14条）。同時に、この社員外理事で支配人兼任者を専務理事と呼称することとしたものである（処務規定第9条）。⁽⁴⁾これにより安田財閥はそのトップに同族の役員とともに非同族の役員すなわち専門経営者を登用する制度を創設したのであり、その意味でこの措置は、同財閥のマネジメント上、画期的な出来事であった。

この制度改正により結城は同年同月、合名会社保善社専務理事（支配人）に、つづいて安田銀行副頭取に就任した。保善社の職制上、二代善次郎総長が同社の「事務一切を統轄」し、専務理事は他の理事とともに「総長ヲ補佐シ専ラ業務ノ執行ニ任ス」るものとされた。⁽⁵⁾しかし事実上は、専務理事の結城が安田財閥のリーダーとして政策・運営の一切を指揮する体制となったことはいうまでもない。結城の安田入りのさい、新総長は、高橋是清と井上準之助立ち合いのもとに「一切の事を結城さんに委せる」旨の発言を行なったとされている。⁽⁶⁾したがって、こうした安田のトップマネジメントの組織あるいは資本所有者と専門経営者との関係は、制度的には三井や住友のそれにある程度類似したものとなったといえよう。

保善社のその他の役員は、初代善次郎の三男で安田銀行頭取の安田善五郎（数え年35才）、同四男で同行監査役の善雄（同34才）、それに同善

次郎の娘婿で第九十八銀行頭取の安田善兵衛（同46才、大正12年1月、第三および帝国商業両銀行頭取にも就任）の三人である。この三人は、初代総長の急逝した翌10月、安田善四郎、同善衛、同善助の三理事辞任にともない、交替、就任したメンバーである。このうち安田善五郎は、善次郎の実子であったばかりでなく、積極的な人物であったため、結城とは肌が合わず、後述するように結城ともっとも対立するにいたる。

(2) 閉鎖性の打開策の推進および学卒者の大量採用

さて、こうして安田財閥の最高経営者となった結城豊太郎は、旧套墨守型となっていた安田財閥を、他の大財閥と同様に近代的に成長せしめるためには思いきった改革が必要と考え、ただちにこれを実行に移すこととしている。

まず対外的には結城は、「安田の人氣はとても悪い、これは対外的に相当の事をしてこれを直さねばならない」⁽⁷⁾との認識のもとに、安田の閉鎖性の打開とそのための改善策を積極的に推進した。これは専務理事就任後の結城が、財界活動を非常に重視し、日本工業倶楽部に足繁く出入りするようになった⁽⁸⁾事実は何よりも表現されている。

従来の安田のスタッフは、他の大財閥とちがい、外部の公的機関に然るべき役職をもつことはほとんどなかったといってよい。わずかに安田善三郎が日本工業倶楽部の設立（大正6年4月）に参画し、監事に就任していた程度である。⁽⁹⁾こうした状況下で結城が、就任直後から、同俱

(8) 安田一談「安田財閥を回顧する」(昭和56年10月7日、財団法人日本経営史研究所蔵) 21頁。

(9) 『日本工業倶楽部五十年史』(同倶楽部編・刊、昭和43年)。ちなみに同書により、大正6年(同倶楽部設立時)から同10年(善次郎の没年)までの時期にかぎり、同倶楽部の主要な役員(理事および監事以上)に就任した主要財閥系人物と役職名を列挙すると次のとおりである。

三井

団琢磨(理事長)・馬越恭平(評議員会副会長)
・有賀長文(専務理事)・植村澄三郎(理事)・
藤原銀次郎(同上)・藤山雷太(同上)・福沢
桃介(同上)・三井元之助(監事)

(4) 前掲『関係事業史』531-2頁。

(5) 「合名会社保善社諸規程原本」(安田不動産蔵)。

(6),(7) 安念精一「安念談話録(昭和38年4月1日)」
(遠藤常久氏蔵)。

楽部や日本経済連盟会（大正11年8月設立）等の財界団体において有力なビジネスマンと親しくコンタクトをもち、それらの役員に就任（大正13年同連盟会理事，同15年同倶楽部評議員さらに昭和2年同理事）するなど財界活動に積極的であったのは、彼にしてみれば、必要かつ当然の行動であったといえよう。

さて、安田内部における結城改革では、まず人事の一新が重視されたことは、これも当然のことといつてよい。

安田においては、学卒者の採用は他の諸財閥と比較して著しくたちおくれた。安田善次郎が人材育成についての伝統主義的な考え方、つまり近代的な学識経験よりも実務訓練重視の立場を固執したからである。これは、早くから前途有為な高等教育履修者の採用と養成に積極的であった三井、三菱、住友などと大いに相違していたが、この時代になるとその対照は内外ともに決定的なものとなってきた。専制的リーダーであった善次郎にとって、日本の工業化が進展したこの大正時代になっても、彼の表現によると、「高い俸給を払って、英才を集めて仕事に従事させる必要は認めない」⁽¹⁰⁾という主義にほとんど変化がなかった。もっとも、自身、東京大学を卒業した善三郎はこの点善次郎とは異なり、高学歴の人材登用にはむしろ積極的な姿勢でのぞんでいた。彼は日露戦争前後から、安田の将来の幹部たるべき学卒者および官僚や教育者の経験をもつインテリ層の吸収につとめている。たとえば、この頃に採用された人物のなかには戸沢芳樹（明治40年、東京大学政治科卒、帝国海上入社）、川崎清男（同42年、東京大学政治科卒、

安田銀行入社）、安念精一（同42年、早稲田大学卒、安田銀行入社）など、後年、保善社のトップマネジメントにまで昇進する者たちがいたことは注目されてよいであろう。しかし、彼らは例外的な存在であって、大多数は善次郎の意にそわなかったりあるいは既存の従業員層との間に葛藤や摩擦を引き起こしたりで安田を去らねばならず、結局、善三郎の教育をもつ人材の採用は、これを制度化するにはいたらなかった。

このような安田における人事管理のあり方に対して、結城豊太郎は何よりも学卒者の組織的採用を正面から制度化した。すなわち、大正11（1922）年から、学卒者（大学・専門学校卒業生）を保善社において一括選考したうえ、その合格者を関係銀行・会社へ配属することとした。その人数は同年約30名、翌年50名、さらに翌々年の13年には180名（官学卒86名、私学卒94名）にものぼる文字通り大量の学卒者の採用であって、人事面の革新はきわめて徹底的であった。以後、毎年100名程度の学卒者の採用が継続されており、⁽¹¹⁾結城のこの革新は、それこそ明治20年代の三井の中上川彦次郎によるあの活発な人材登用と対比されるものといえよう。

いま、こころみに大正11年から同15年までに採用された学卒者のうち、主要な人物の出身校と昭和12（1937）年時点さらにその後の役職等について調査したものが第1表である。この表から、昭和12年時点の保善社、安田銀行をはじめ傘下の銀行・会社の部・課長および支店長在職者のなかに、大正期に同制度により採用された学卒者たちがかなり多数いたことがうかがい知れる。また彼らのうちから、安田銀行はじめ関係銀行・会社のトップマネジメントにまで昇進し、戦時下における安田財閥の発展に貢献した人材が多数輩出していることがまず注意に値いしよう。さらに第2次大戦後の復興期に芙蓉グループの形成に活躍した人びとの顔ぶれさえ見うけられることも、留意される。

三菱

豊川良平（評議員会会長）・木村久寿弥太（専務理事）

古川

中島久万吉（専務理事）・井上公二（理事）・昆田文次郎（同上）

大倉

大倉喜八郎（評議員会会長）・門野重九郎（理事）

(10) 前掲『稿本』2317頁。ただし原出典は安田善次郎『意志の力』（大正5年）74—5頁。

(11) 前掲『関係事業史』541頁。

第1表 主要学卒者一覧（大正11～15年入社）

	出身校	昭和12年時の所属会社及び職名	その後の主要な経歴
三宅 久之助	東大	安田銀行・秘書課長	沖電気 ^取
林 道 夫	"	" ・ 支店長	浅野カーリット ^取
遠藤 常 久	"	" ・ "	保善社業務部長
深沢 吉 郎	"	" ・ "	安田信託 ^常
莊田 次 郎	"	" ・ "	安田銀行 ^監
井尻 芳 郎	"	" ・ "	安田銀行 ^(社)
安藤 嘉 七	東高商	安田生命・支店長	安田生命 ^常
柳 田 勇	京大	帝国海上・課 長	安田火災 ^取
上野 老 一	東大	安田銀行・支店長	保善社業務部長
大塚 利 雄	"	" ・ "	安田銀行 ^常
保坂 時太郎	"	" ・ "	" ^監
大津 知	"	" ・ "	川南工業 ^取
竹内 拡 充	東高商	" ・ "	安田銀行 ^常
寄藤 亥 織	東大	安田貯蓄・支店長	安田興業 ^常
竹村 吉右衛門	東高商	安田銀行・金融課長	安田銀行 ^取 安田生命 ^(社)
西野 武 彦	東大	" ・ 支店長	安田銀行 ^(常)
迫 静 二	東大	" ・ "	安田銀行 ^(頭)
金子 鋭	"	" ・ "	" ^(頭)
牧元 隆 雄	京大	日本昼夜銀行・ "	" ^(取)
佐々木 了	東高商	帝国海上・課 長	安田火災 ^(取)
千野 健 彦	"	安田信託・次 長	安田信託 ^取 ^(常)
林田 正 貫	京大	" ・ 課 長	" ^(社)
城田 九萬雄	東大	" ・ "	" ^(監)
鳥居 清 一	"	" ・ 支店支配人	" ^常
藤本 一 男	東高商	東京火災・課 長	安田火災 ^取 ^(副)
檜垣 文 市	東大	" ・ "	" ^取 ^(社)
坂岡 操	東高商	" ・ "	" ^(常)
宇川 秀 一	慶大	安田信託・課 長	安田信託 ^(常)
神戸 拾 二	東大	安田銀行・支店副長	沖電気 ^(社)
土井 利 安	"	安田信託・課 長	安田信託 ^監
岡田 喜 光	"	安田生命・課 長	安田生命 ^(常)
松木 清	"	" ・ "	" ^(副)
石川 一	東高商	" ・ 支店長	" ^(取)

出所：各社社史および中外産業調査会編『財閥安田の新研究』（中外産業調査会，昭和12年）による。

注：1 ^取＝取締役，^常＝常務取締役，^副＝副社長，^社＝社長，^頭＝頭取，^監＝監査役

2 「その後の主要な経歴」中，()内は戦後に就任した役職である。

(3) 組織の「近代化」

学卒者の採用を制度化するとともに、結城はまた、思いきった組織の改革をも断行している。従来、初代善次郎のまったくの専制的リーダーシップのもとに拡大成長をとげてきた安田財閥においては、傘下企業群を中央で組織的・合理的に統轄する機関の整備について、もとより他財閥に比して著しくたちおいていた。これに対して結城は、保善社をして「近代的」な財閥本社に脱皮せしめるべく、一連の組織上の革新を行なった。

ここではまず、財閥事業体全体における人材充実の手段として、大正11年2月以降、保善社に参事・副参事を多数任命するようになったことを重視したい。

この参事（ただし大正8年7月4日以前は理事と称した）・副参事制は初代善次郎時代に制定された身分制度である⁽¹²⁾が、この頃までにはすでに多分に便宜的で、むしろ形骸化していた。この参事制が設けられた明治38（1905）年から大正10年までに参事に任命された者は全部で18名であり、同年末の在位者は4名であった（副参事は規程のみで実際は空席）⁽¹³⁾。これに対し結城は、11年早々、参事8名、副参事14名を登用したのははじまり、昭和3（1922）年までに合計、前者30名（うち7名は副参事からの昇進者）、後者45名を任命するなど、積極的にこの制度の活用をはかっている。⁽¹⁴⁾

この参事・副参事在位者75名について、それぞれ就任時・後の所属をみると、すくなくとも

(12) 明治38年1月8日、善次郎は、善三郎副総長の進言により保善社の組織改革を行なっているが、その一環として、同社の上級役職者に対して「理事」なる身分制度を新設した（従来、同社職員の身分制度としては「書記」が存在していたのみである）。のち、大正8年7月4日、「合名会社保善社定款」の改正により、同社役員（業務執行社員）のうち総長以外の者が理事と呼称されることとなった。この役員の理事と区別するため、明治38年設置のさきの「理事」は「参事」と改称された。そして副参事の身分制もこのとき設けられた（前掲『関係事業史』323—6頁、446—454頁）。

(13) 前掲『稿本』4163、5187頁。

(14) 同上、5187頁。

次の4つのタイプがあったことが確認できる（ただし参事のうち10名、副参事のうち9名が不明）。

- ①関係銀行・会社の役・職員から任命され、任命後に保善社の専任スタッフとなった人びと
- ②関係銀行・会社の役・職員から任命され、任命後もひきつづき同じ銀行・会社 に在籍するか、あるいは他の銀行・会社に移籍した人びと
- ③保善社の専任スタッフから任命され、任命後も同社の専任スタッフとしてとどまった人びと
- ④安田外部から抜擢、任命され、保善社専任スタッフとなるか、あるいは関係銀行・会社 に派遣された人びと

そして、これらのうち②のタイプに属する者が、参事13名、副参事28名で、圧倒的に多かった。⁽¹⁵⁾

結城のこの人事施策は、もとより安田における経営者の人材を中央に登用する手段であるとともに、また、人的交流を通じて本社と傘下企業群との間のコミュニケーションを円滑化し、もって財閥のトップマネジメントを強化しようとする意図にもとづくものであった。

ついで結城は、保善社の業務組織を大改革し、組織の機動的・効率的な運用を図ろうとしている。

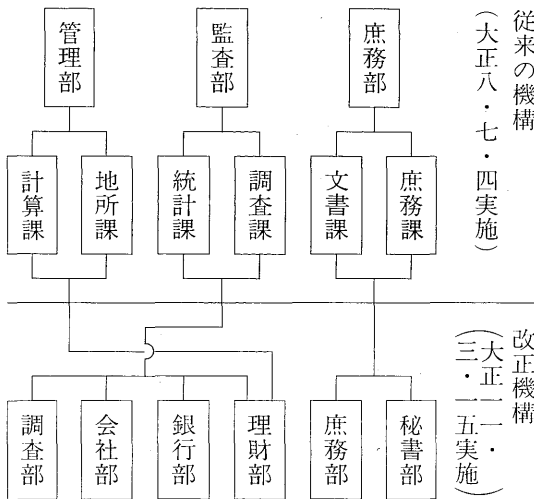
次頁の掲載図にみられるように、従来の保善社の業務組織は3部6課の構成であったが、大正11年3月、結城はこれを改正して6部編成とし、従来の課単位を廃止して部単位の責任制としている⁽¹⁶⁾。

ここでとくに注目されるのは、従来わずか4～5名で関係事業の監督・調査業務を担当していた調査課を、一挙に50名ほどのスタッフをよいうする調査部に昇格し、その調査内容も国内外の一般的産業・経済および各種事業調査等、広

(15) 同上、5185—5190頁所載の保善社参事・副参事の在任者名簿（大正11—昭和3年）による。なお、その他3つのタイプの各所属数をみると、①は参事6名、副参事3名、③は副参事1名、④は参事1名、副参事4名である。

(16) 前掲『関係事業史』534頁。

保善社業務機構の改革図



出所：『安田保善社とその関係事業史』534頁より引用。

範囲なそれに拡大したことである。⁽¹⁷⁾将来の安田の経営戦略の樹立には、充実したスタッフをもち、組織的・合理的な調査活動を行なう一大調査部門の設置が必要不可欠であると判断したからにちがいない。この意味において、この措置は、従来の安田の伝統的経営方式とははっきり異なる、結城による経営近代化の大きな柱の一つであったといえよう。

また彼は新たに銀行部ならびに会社部を設置し、これらに旧調査課の監督業務を所管させることとしたが、これが本社の傘下企業に対する管理機能の整備のための施策であったことはいうまでもない。

組織面でのその他の改革についても簡単にみておくと、旧庶務部所管の人事をも含めた一般庶務的業務は、新設の秘書、庶務の両部の担当業務として分割、移管されている。これは結城のいわば組織計画からすれば、相当に複雑化するであろう人事管理業務の処理上むしろ当然の配慮であったように見うけられる。すなわち財閥内の人事にかんするいっさいの業務が秘書部の所管となった（ただし、理由は必ずしも明らかでないが、大正14年9月に庶務部が廃止され、その担当業務は秘書部に吸収されている）。また

(17) 同上、535頁。

理財部は、従来の管理部が改称されたもので、その担当業務はほとんどかわらず、主に、保善社所有の動産・不動産の管理および同社の予算・決算ならびに資金運用に関する事務等とされた。⁽¹⁸⁾

これら各部の部長には有力な参事ないし副参事があてられている。結城専務理事期における部長在任者ならびにその在任時期を一覧表示すれば第2表のとおりである。

第2表 保善社部長一覧（結城専務理事期）

部	部長名	在勤年月
秘書部	飯田 武也	大正11.3～12.11
	戸沢 芳樹	12.11～14.9
	丹治 経三	15.7～昭和4.9
庶務部	近藤 重三郎	大正11.3～12.12
	佐々木 秀司	12.12～14.9
理財部	小笠原 鏗治郎	大正11.3～12.10
	園部 潜	12.11～昭和3.7
	池田 茂	3.7～4.9
銀行部	兵須 久	大正11.3～12.11
	横田 好実	12.11～13.9
	園部 潜	13.9～15.2
	竹内 悌三郎	15.2～昭和3.3
	斉藤 恂	3.3～4.9
会社部	斉藤 恂	大正11.3～11.8
	戸沢 芳樹	12.4～14.9
	川崎 清男	14.9～昭和4.9
調査部	斉藤 恂	大正11.3～11.8
	戸沢 芳樹	12.4～12.4
	園部 潜	12.5～12.11
	佐々木 秀司	12.11～14.9
	丹治 経三	14.9～昭和3.7
	林 季彦	3.7～4.1

出所：『安田保善社とその関係事業史稿本』（遠藤常久氏蔵）5235～6頁より作成。

注：1 結城豊太郎が保善社専務理事を辞任する昭和4年3月までの部長就任者をかかげた。

2 庶務部は大正14年9月に廃止され、秘書部に吸収された。

(18) 同上、535～6頁。

初代秘書部長の飯田武也、同庶務部長の近藤重三郎および同理財部長の小笠原銑治郎ら三人は、いずれも明治20年代という早い時期に安田銀行に入社した人びとである。小笠原は明治38年、保善社理事（のちの参事）に登用され、いらい管理部長の職にあった。飯田も45年、同理事（同上）となり、翌年以降、監督部長をつとめ、大正8年からは庶務部長の職にあった（なお近藤の職歴は不詳、大正12年12月没）。半年という比較的短期間ではあるが、初代会社部長、同調査部長を兼任した斎藤恂は、大正5年に善三郎が外部から保善社理事（同上）に迎えた人物で、当時監査部長の職にあった。飯田、小笠原、斎藤ら3人は、ひきつづき新組織の部長に就任しているのに対し、銀行部長の兵須久は、安田傘下の京都銀行支配人から結城により抜擢、起用された新しいスタッフである。彼は、大正12年の安田銀行大合同のさい、結城の命を受け、その準備いっさいを指揮した。また彼は保善社の稟議・報告規定（後述）をも起草した。

二代以後の部長在任者についてみると、のちに保善社理事（役員）にまで昇進する竹内悌三郎（大正15年）、川崎清男（同6年）、戸沢芳樹（昭和11年）、林季彦（同15年）、園部潜（同16年）、らの顔ぶれがみられる（括弧内は理事就任時期）。園部潜は、結城の日本銀行時代の部下で、結城にしたがって安田に入った人物である。

上記のように組織を改革するとともに、同じく大正11年、結城は傘下諸企業に対し、稟議・報告事項を規定し、これを厳格に実行せしめることとした。従来、安田においてはそうした明文規定がなく、関連企業の支配と組織化については合理的な配慮を欠いていた点を、結城豊太郎がするどく意識したのである。

このため、まず傘下企業群一安田ではこれを「関係行社」と称した一は、「各社の設立経緯、安田家ならびに保善社の株式保有率、派遣役員の軽重など質量的内容」によって、安田家ないし保善社に關係の深いものから順に甲・乙・丙の三種に格付けされた。そして、これら甲・乙

・丙それぞれに対し別個に稟議・報告事項が定められた。いうまでもなく、安田家との關係の深さから「甲類關係会社」に対する規定がもっとも厳密に規定された。

それら規定の詳細については『安田保善社とその關係事業史』に譲ることとするが、いま「甲類關係会社」に対する稟議ならびに報告事項について要約的にふれておくと、まず前者は、会社の規則、社員・役員の人事と報酬、資金の調達と運用、営業上の新規計画と変更等からなり、それらについては本社の承認をうるものとされた。また後者は、株主總會ならびに重役会の議案と決議事項、営業状況等からなり、それらについての報告を義務づけている。⁽¹⁹⁾

(4) 企画調査活動—戦略の模索

うえにみてきたような人事・組織面での革新に着手する一方で結城は、安田系列銀行の大合同を構想・推進し、大正12年11月それを実現させた（ただし、はじめにもふれたように、その経過や意義についてはここでは考察しない）。こうして設立された新安田銀行を基盤に結城は、さらに将来の安田財閥の基本的戦略についても十分に検討している。とくに特筆すべきことは、金融主体の財閥として確立した安田財閥の投・融資先について入念な調査、研究を行なったことである。

安田不動産(株)所蔵の旧安田財閥關係資料のなかに、「私設鉄道に関する調査」なる膨大な調査資料が存在する。大正14年から翌年にかけて、保善社社会部書記の官本昌が調査・執筆したもので、調査項目は次のような広範かつ仔細なものである。

1. 中国鉄道(株)視察記
2. 東武鉄道(株)ニ就イテ
3. 富士見延鉄道(株)ニ就イテ
4. 播丹鉄道(株)ニ就イテ
5. 阿波電気軌道(株)ノ安田家引受整理並ニ其将来
6. 小湊鉄道(株)ニ就イテ
7. 一般鉄道及軌道経営ニ於ケル物品購買

(19) 同上、536－9頁。

- 並貯蔵受払組織ニ就イテ
8. 湘南電気鉄道ノ桜木町延長ニ関スル一考察 湘南電気鉄道(株)の安田家引受並ニ京浜電気鉄道(株)トノ関係ニ就イテ
 9. 日本車輛製造(株)ニ就イテ
 10. 平沼製材(株)ノ子安製材(株)及中外製材所買収合併ニ就イテ
 11. 東京横浜電鉄(株)ニ就イテ
 12. 京浜電気鉄道ノ横浜市内乗入ニ関スル一考察
 13. 小田原急行電鉄(株)ニ就イテ 鬼怒川水力電気(株)ニ就イテ
 14. 水戸鉄道(株)
 15. 小湊鉄道ノ現況並今後ニ就イテ
 16. 大正14年度ニ於ケル安田家軌道事業ノ概況
 17. 大正14年度ニ於ケル安田家鉄道事業ノ概況
 18. 京浜電気鉄道ノ今後ニ就イテ
 19. 阪神急行電鉄(株)ノ宝塚温泉ノ経営ニ就イテ
 20. 中国合同電気(株)第一回発行社債ニ就イテ
 21. 東京電燈並東京電力(株)ニ対スル安田家ノ位置
 22. 矢島軌道(株)ニ就イテ
 23. 東京湾埋立(株)ノ付帯電気事業ト横浜棧橋倉庫(株)トノ合併ニ就イテ
 24. 横荘鉄道ノ羽後大森老方間建設ニ就イテ
 25. 越後鉄道(株)ニ就イテ
 26. 横浜棧橋倉庫(株)ノ今後ニ就イテ
 27. 筑波鉄道(株)ニ就イテ
 28. 秩父鉄道(株)ニ就イテ
 29. 小湊鉄道第三期線月崎小湊間延長線ニ就イテ
 30. 博多湾鉄道汽船(株)ニ就イテ
 31. 雲備鉄道(株)ニ就イテ
 32. 淡路鉄道ノ洲本岩屋間建設並既成線ノ電化ニ就イテ

大正14年末時点、安田の関係する鉄道会社は、保善社直営の6社、すなわち京浜電気鉄道、湘

南電気鉄道(未開業)、中国鉄道、小湊鉄道、水戸鉄道および阿波電気軌道、それに単なる出資会社として横荘鉄道、越後鉄道および博多湾鉄道汽船の3社、合計9社である。上記の調査では、これら9社のほか、地方鉄道会社10社(小田原急行電鉄は未開業)について、各社の沿革、貨客の輸送状況、沿線地域の産業の発達状況、建設資金の調達方法、資産・負債状況、過去の業績と現状および将来の展望等について調査・研究が行なわれている。とくに注目されるのは、京浜電気鉄道と湘南電気鉄道の2社について詳細な報告がなされていることで、これら2社を保善社傘下の事業として育成・発展せしめることに結城が少なからぬ関心をもっていたことが推測される。

京浜電気鉄道(株)は同14年末、資本金1,500万円(757・5万円払込済)、安田系出資比率20・8%で、安田の有力な傘下企業の一つであった。²⁰⁾同社では同12年頃より、東京・横浜両市市街地への路線乗入れ計画が日程にのぼり、横浜乗入れ線については翌13年10月免許取得に成功していた(東京乗入れ線の出願は翌14年9月に却下)。²¹⁾一方、湘南電気鉄道(株)は、横浜から南進して三浦半島を一周する電気鉄道事業会社として同14年12月、

(20) 京浜電気鉄道(明治32年4月設立)と安田との関係は、安田銀行が同社に対し融資を行なうようになった明治37年頃にまでさかのぼる。同年10月安田銀行が同社に対し100万円の融資を行なうとともに安田からは中根虎四郎(安田銀行営業部長)が監査役に就任した。同年同月、初代善次郎知己の雨宮敬次郎が同社専務取締役(まもなく社長と改称)に就任しているところからみて、この融資は、おそらく雨宮からの要請にこたえて行なわれたものであろう。42年6月には第2回目の融資150万円の授信にとともに、桜井梅太郎(安田商事常務)を取締役として派遣した。さらに44年6月の第1回担保付社債180万円の発行にあたり、安田銀行が全額引受を行ない、その引受条件として翌年5月安田善兵衛を常務に就任させており、この頃から同社が安田傘下に入ったとされる。その後、大正7年6月安田善三郎が社長に就任し、同10年12月には安田善五郎が交替、同職に就いている(杉本寛一編『京浜電気鉄道沿革史』〔京浜急行電鉄株式会社、昭和24年〕50-1, 166-171頁)。

(21) 『京浜急行八十年史』(同史編集班編・刊、昭和55年)105-6頁。

資本金1,200万円で設立された。元鉄道院副総裁・野村龍太郎らの主唱によるものであったが、安田保善社専務理事・結城豊太郎も野村らとともに発起人総代となっており、保善社は3分の1の出資を引受け、同社を傘下に組入れている(ただし保善社引受け分8万株のうち2万株は京浜電気鉄道に譲渡)。²²⁾ このように保善社すなわち結城が積極的に湘南電気鉄道を系列化した背景には、さきの京浜電気鉄道の横浜市乗入れ計画があったに相違あるまい。

上記「私設鉄道に関する調査」の京浜、湘南2社に関する記述では、前者の東京・横浜両市市街地乗入れ問題と2社の路線接続の可否について、それぞれ採算面等から綿密な検討が加えられている。同調査は、京浜、湘南両社の路線を接続するよりは、京浜については現状のままの郊外電車として横浜市への乗入れはせず、また東京市への乗入れ計画については根津嘉一郎系列の東京地下鉄道との提携により実現すべきこと、そして一方、湘南については東京の中心部に連絡する省線の連絡機関として運営すべきである、と結論づけている。おそらくこの報告

は、結城の判断と異なったのであろう。同15年9月、湘南電気鉄道は、京浜電気鉄道と直接連絡することと決定され、翌昭和2(1927)年6月その建設工事に着手している²³⁾。

ここで興味深いのは、これら2社が翌3年11月突然、安田傘下を離脱していることである。その理由については必ずしも明らかではないが、²⁴⁾「今回当社(安田保善社一引用者)及関係銀行会社所有の京浜電気鉄道及湘南電気鉄道株式ハ青木正太郎氏(京浜電鉄社長一引用者)ノ懇請ニ依り全部譲渡致シ」²⁵⁾たというものである。この昭和3年11月といえは、結城が事実上、保善社のトップの地位を退いて(後述)からすでに約半年が経過している。したがって、2社売却のこの措置は、少なくとも結城の意思決定によるものではなかったと推測される。いずれにしても京浜、湘南両電気鉄道会社は、結城の事実上の理事退任ののちまもなく安田傘下を離れており、同時に金融面でも安田とこれら2社とは消極的な関係に転じた模様である。²⁶⁾

また、さきの調査報告によれば、東武鉄道および小田原急行電鉄の2社に将来性のあることが論述されているが、それが結城時代の安田の

22) 前掲『関係事業史』626頁。なお、湘南電気鉄道の役員のうち取締役会長(社長の職位はない)には野村龍太郎が、また代表取締役として半田貢(京浜電気鉄道専務)が各選任され、安田からは丹治経三が取締役役に就任した(前掲『京浜電気鉄道沿革史』171-2頁)。

23) 前掲『京浜急行八十年史』114-5, 503頁。

24) 業績面では、湘南電鉄の方はまだ建設工事途上にあったが、一方の京浜電鉄は好成績のうちに推移しており、大正13年いらい1割内外の配当を継続している(同上, 314-5頁)。

25) 前掲『関係事業史』386-7頁。青木正太郎は安田系の人物ではない。明治15年神奈川県議員に当選していらい主として同県県政にたずさわるいわゆる地方政治家であった。同31年および33年の両度衆議院議員にも当選している。同33年東京米穀商品取引所常務理事となり40年には理事長に就任した。電鉄事業との関わりでは、同33年江ノ島電鉄の創立とともに社長に就任している(前掲『京浜電気鉄道沿革史』181頁)。40年10月京浜電鉄の取締役となり、さらに43年8月社長に就任し、大正7年6月安田善三郎と交替するまで同職をつとめた。社長辞任後も常務としてとどまり、同12年10月、安田善五郎の社長辞任とともに再び同職についた。なお、安田が売

却した同社株式について前掲『京浜急行八十年史』(310頁)は「…昭和3年11月に、安田善五郎および安田善兵衛が取締役を辞任すると同時に、安田保善社はか8名義で所有していた5万9,489株(発行総株式数30万株の約20%)を望月軍四郎ほかに譲渡」したと記している。望月軍四郎は、安田系取締役の辞任にともない同3年12月、自身、取締役となるとともに元東京市電気局長・生野団六を副社長に就任させた。さらに同5年6月青木正太郎の辞任とともに、生野を社長に昇進させ、また自らは会長となり、以後の京浜電鉄の発展に貢献する(前掲『京浜電気鉄道沿革史』185, 187頁)。ちなみに望月軍四郎という人物の経歴について簡単にふれておくと、彼は、まず明治末から大正期にかけて日本橋で株式売買業を営み、蓄財した。大正11年に株式界から手をひくとともに同年第一ビルブローカー(資本金100万円)を設立してビルブローカー業に転じる一方、いらい銀行、生命保険会社等にも関係をもつようになった。また早くから彼は、教育事業に熱心で、各種教育事業に寄付を行なうなど尽力してもいる(青潮出版株式会社編『日本財界人物列伝 第一巻』〔青潮出版, 昭和38年〕1097-1109頁)。

26) 前掲『京浜急行八十年史』310頁。

政策とくに融資にいかん具体化されたかどうかは必ずしも明確になしがたい。

しかし、このように入念な調査活動を行っていたことからみても、結城が、いかに将来の安田の経営戦略について模索し、必要な調査・研究につとめたかがわかる。そのさい鉄道は、生前の善次郎が少なからず、興味をもつとともに投・融資を行ってきた分野だけに、結城がここに着目したのはいわば当然のことであったといえるかもしれない。

3. 昭和恐慌期における安田財閥の組織の動揺とそれへの対応および調整

(1) 内部葛藤の激化と結城の退陣

これまで考察してきたように安田善次郎死後の安田財閥は、専務理事・結城豊太郎により強力に「近代化」が促進された。しかしこの改革はあまりに急激に行なわれたので、それだけに安田内部において組織や人事をめぐる軌轢や葛藤を引き起こしたこともむしろ当然のことであったかもしれない。昭和初年の不況期において、安田の内部では、結城のリーダーシップをめぐるいわば組織上のコンフリクトが激化し、それは結城批判からついには彼の退陣をももたらすこととなる。つぎに、こうした組織の動揺について考察することとしよう。

さて、もともと結城豊太郎については、安田一族および生えぬきの経営者や従業員に根づいた不信感が存在した。

同族のうち善次郎総長（二代）と善兵衛は、結城に全幅の信頼を置き、強い支持を与えていたとされる。しかし善五郎（二代総長実弟）、善四郎（二代）および善助（同）ら三人は反結城色の濃厚な人物たちであり、なかでも善五郎は、理事会においてしばしば結城と対立した模様である。²⁷⁾

安田の閉鎖性を打破しようとするための結城の方針や行動それ自体が、これら同族の一部および勤儉力行一途で訓練されてきた在来の人び

とにとって歓迎されなかったことは容易に想像される。加えて、人事・組織面に発現された結城の独断専行的な意思決定に対する不満はおおいがたく、それは、上記の同族や子飼いの非学卒重役ばかりでなく、川崎清男や戸沢芳樹ら有力な学卒者にまでおよんでいたことは注目されよう。結城は、すくなくとも彼ら学識をもつ人びとは自己の方針や施策を支持してくれるものと期待していたにちがひなく、したがって彼らの批判は結城のリーダーシップの維持には大きな打撃となったことであろう。

大正14（1925）年に起こった「共済生命事件」は、安田の一部関係企業における組織的な反結城運動でもあったが、それはまた、結城批判を財閥内における「潮流」にまで発展させる重大な契機となった。この共済生命事件については、これまであまり触れられることがなかった。しかし、うえの意味において重要な出来事でもあるので、ここで、必要な範囲にかぎりその経過を説明しておかねばならない。

この「事件」は同年7月、共済生命保険(株)の中堅社員を中心に、同社常務取締役・甲能順（明治22年明治法律学校卒、28年同社入社）への批判が高まり、その退任をもとめる運動が起こったことに端を発している。もっともその批判の理由については必ずしも明らかではなく、同社在勤の帝国大学出身者からなる「学士会」が結城に提出した「御願書」によれば、²⁸⁾「甲能常務は「今春…不謹慎ナル言動ニ出デラレタルガ為メ社内ノ人心動揺ヲ来シ安ンシテ職務ニ従事スルコトヲ得ズ……断然常務ヲシテ引退セシメラレンコトヲ希望スルノデアリマス…」ということであった。²⁸⁾この引用文からもわかるようにまだこの時点では、運動の趣旨は結城に対する直接的な批判ではなく、同常務の更迭を要望するものであった。

ところが、この運動がますます高まるなか、翌8月4日の同社臨時総会において結城が、甲能常務の重任を決定したことを契機に批判の矛先が直接、結城にも向けられるようになってい

²⁷⁾ 前掲「安念談話録」。

²⁸⁾ 前掲『稿本』6217頁。

る。事態は粉糾し、結城に対する暴力的示威行動さえ起こった。これに対し結城は、騒動の首謀者として同社支配人・中村文四郎ほか2名に辞職を勧告したが、これを「横暴」として同支配人以下社員60余名が一斉に辞表を提出するという事態となり、ジャーナリズムもまきこんで、社内問題からいわば社会的な問題にまで発展してしまった。⁽²⁹⁾

この時点から、批判と運動の対象は結城およびその施策に決定的に転換しており、さらには共済生命を保善社から独立した会社たらしめんとする運動の色あいを濃厚にしていたかのようである。すくなくとも結城自身が事態をそのように受けとめていたことは次の彼の一文(大正14年8月13日、中村支配人ほか2名の処分を発表した際の結城の声明文)から明らかである。⁽³⁰⁾

「…今回の事は要するに社長(安田善四郎一引用者)の人格に過信し、保善社より独立した一団を樹てんとするものにて、社長は総長の代理者であり、保善社は関係銀行会社の統轄をするという組織の根本を改めざる以上は奈何ともしがたきものに候…重役の留任に付て反抗容喙する之亦許すべからざる事に候。…」

(傍点一引用者)

要するにこの時点でのこの運動は、結城にとっては、自らが組織した強力な管理体制への重大な挑戦と映っており、したがって「許すべからざる事」なのであった。

この運動にはさらに帝国商業銀行の副支配人を中心に同行の行員60名が加わるなど一時はより発展したが、「事件」発生から約2ヶ月を経た同年10月にいちおうの解決をみた。当時、南満州鉄道(株)の東方経済研究所所長であった大川周明の幹施で結城との間に妥協がなり、中村支

配人ほか2名の復社は認められなかったものの、その他、辞表提出者の大半は保善社に再雇傭となっている。⁽³¹⁾

しかしこの「共済生命事件」は、安田財閥内部に少なからざる衝撃を与え、結城のリーダーとしてのあり方に危惧の念を抱かしめる出来事であり、ついで今度は結城をして退陣を余儀なくせしめる決定的な出来事が起こった。

昭和3(1928)年1月、保善社理事のひとり竹内悌三郎(大正15年9月就任、保善社銀行部部長を兼任)が突然辞意を表明した。⁽³²⁾これにたいしかねてから結城批判のりびとは、これを結城専務理事のいわば「陰謀」であるとして、竹内留任に乗りだすとともに逆に、結城を事実上解任させるべく結束をはかったのである。この動きに加わったのは、保善社および安田銀行をはじめとする関係銀行・会社の幹部クラス20人であり、そのうちには次のような主要なメンバーが含まれていた。⁽³³⁾

藪田岩松、竹内悌三郎、長松篤斐、斉藤順三、川崎清男、大泉哲、池田茂、戸沢芳樹、菅原大太郎、南莞爾、在々木秀司、丹治経三
彼らはしばしば竹内の別荘で協議したとされるが、同年3月2日、東京ステーションホテルに結集し、次のような申合わせを決定し、翌日の保善社役員会に提案している。⁽³⁴⁾

- 「1. 結城豊太郎氏は従来自分は内外に対する全権を託されたものにして安田家の使用人にあらずとの観念を懐き総長以外は何人も自己に制肘を加ふる能はざるものとして行動し来れるも今後は安田家の一役員として行動し独断専行を為さざる事
2. 理事の数を増加し理事会⁽³⁵⁾を組織し其

でふれたように結城が抜擢、重用した人物である。

(29) 前掲『稿本』6219—6230頁。

(30) 同上、6226頁。なお、この引用文中の「社長」すなわち安田善四郎が、この「事件」においていかなる立場をとっていたのかについては必ずしも明らかではないが、すくなくとも、この運動の推進者たちは彼を「良き理解者」と見なしていた模様である。

(31) 同上、6231頁以下。

(32) 竹内はかねてより兵須久(安田銀行常務)と不仲であり、その対立問題に端を発しての辞意表明であったらしい(前掲『稿本』6290頁)。なお兵須は、す

(33) 前掲『稿本』6292頁。

(34) 同上、6295—6頁。

(35) 保善社の最高意思決定機関の名称は規定上は「役員会」であったが、安田内部ではこれを「理事会」と通称していたようである。この場合の提案事項においても、従来の「役員会」とは別に「理事会」を設置することを要望しているのではなく、あくまでも役員＝理事の数を増加し、「役員会」における議決を多数決にすることを主旨とするものであったと推測される。

決裁は多数による事

3. 保善社の取扱ふ人事及業務は各所管部長より案を具して理事会に提出し理事会は之を審議決定し総長の裁決を経る事

4. 総長は事の重要なものに就ては高橋是清氏の意見を仰ぐ事

5. 専務理事は単に外部に対する名称たるに止り内部関係に於ては其権限は理事と同一たる事

6. 理事会に於て決定し総長の裁決を経たる事項は各部長を通じて之を執行する事

要するに、結城の専制を排除することを主旨とする内容であり、とくに興味をひくのは、その後の保善社の組織変革が、敷田ら20人の提案したこの内容にほとんど全面的に依拠するようにすすめられたことである。

まず第1に、3月7日の臨時社員総会において、新たに理事2名の増員が決議され、安田善四郎と同善助が選任された。この両名は既述のように、初代善次郎時代の理事のメンバーで、善次郎の死とともに理事を一度は退任した人物たちである。つづいて、同日の役員会は、現事の権限ならびに席次を次のように決定している。³⁶⁾

「1. 各理事の権限を平等とし、各1個の表決権を行使し、多数決により可決した議案に限り之を執行すること

2. 今後理事会における理事席次は次の如く定むること

(1)総長 (2)安田善五郎 (3)安田善四郎
(4)安田善助 (5)安田善兵衛 (6)結城豊太郎 (7)竹内悌三郎」

すなわち、専制的意思決定を封じるために理事権限を平等化し、他方、席次の規定によって資本所有者としての安田同族が専門経営者に優越することをはっきり明示した。

さらに同年11月には保善社の組織の改革が決定されたが、注意すべきは、このとき調査部が廃止されることとなったことである。同部は既述のように、結城が安田財閥近代化の施策の大きな柱として設置したもので、この当時40余名

のスタッフを擁していたが、これが一挙に廃止され、安田銀行調査課に併合されることとなった(部員は安田銀行に移籍)。³⁷⁾竹村吉右衛門(当時、安田銀行外国課書記、戦後、安田生命社長)の回顧談によれば、「あんなものは無駄で経費がかかる」というのが廃止の理由であったとされる。³⁸⁾こうして保善社の組織は翌4年1月から、従来の5部制が、秘書部、理財部、銀行部および会社部からなる4部制に縮小されることとなった

上記の一連の組織変革は、結城豊太郎の専務理事退任を前提にしてなされたものであることはいうまでもない。結城はすでに3年2月つまり結城批判文書が役員会に提出される直前一総長に対し、理事辞任の内意を表明しており、総長もこれを了承しているからである。³⁹⁾ただし結城は、高橋是清の忠告もあって、現職のまま同年6月外遊の途につき、翌4年3月、帰国するとともに正式に保善社理事を辞任し、安田を去った。

(2) 森広蔵による経営管理体制の変更と組織の動揺への対応および調整

さて、結城豊太郎の正式な理事辞任よりややまえ、昭和4(1929)年1月、前台湾銀行頭取の森広蔵が保善社理事に就任し、結城に代わって安田財閥の新しいリーダーとなった。この人選も、再び安田家の依頼をうけた高橋是清が日銀総裁・土方久徴と相談のうえ行なっており、森の理事就任とともに高橋自身も正式に顧問を嘱託された(高橋は昭和2年6月大蔵大臣を辞任し、当時、閑職にあった)。森の要請によるものであったらしい。もっとも高橋の顧問在任期間は短かく、6年12月、犬養内閣の大蔵大臣に就任するとともに辞任する

森広蔵は香川県出身で、同郷のよしみにより男爵奥田義人家に寄寓し、苦学して明治30(1897)年東京高等商業学校を卒業している。そし

³⁷⁾ 同上、677頁。

³⁸⁾ 竹村吉右衛門「竹村談話録」(昭和38年3月19日) (遠藤常久氏蔵)。

³⁹⁾ 前掲『関係事業史』674頁。

³⁶⁾ 前掲『関係事業史』676頁。

て、当時、横浜正金銀行副頭取の高橋是清の口添えで同行に入り、ロンドン支店副支配人さらに本店支配人を経て大正11（1922）年取締役就任、と同行において着実な昇進をとげていた。しかし翌12年、日銀総裁・井上準之助の要請により、当時すでに経営破綻を露呈しつつあった台湾銀行の整理のため副頭取として同行に転じ、14年頭取就任一同行の整理、再建に尽力したものの結局、成功するにはいたらなかった。周知のようにこの台湾銀行の破綻こそが事実上、昭和2年の金融恐慌の導火線となったものであり、森は、その責任をとり同年8月同行頭取を辞任した。

森はもともと結城とは対照的に、地味でより慎重な性格の持主ではあったが、安田入りにさいしては、高橋是清や井上準之助らからも十分にアドバイスをうけていたからであろう。結城の前轍を踏まないよう、安田同族および子飼いの重役らの意思を尊重し、安田財閥会体の和の維持をはかることを基本方針とした。この点は安田善五郎が後年書いた『自白の記』のなかで、結城について批判的な反面、森については「実に謹勉な正直な人であった」と賛辞を呈している⁴⁰ことからよくわかる。

森が保善社現事に就任してまもなく同年4月、元商工次官で男爵の四条隆英がやはり高橋是清の推薦により同社理事に就任している。四条は明治37年東京帝国大学法科大学を卒業して農商務省に入り、秘書課長、工務局長、農商務次官と累進し、大正14年から商工次官をつとめていた。

こうして昭和4年時点の安田財閥のトップマネジメントは、二代善次郎総長のもとに善五郎、善四郎、善助および善兵衛の同族理事4名と、森広蔵、竹内悌三郎および四条隆英の社員外理事3名から構成されることとなった。また安田の最高意思決定については、森をリーダーとしつつも形式的には各理事の合議によることとされ、森自身もこの路線を尊重する態度をとった。

さて森は、結城によって制度化された近代的経営管理体制および人材採用のシステムを、本質的には継承した。しかし彼は、制度の運用面、

とくにその管理の実際面においては、結城とは異なる方針で臨んだ。

保善社の「関係行社」にに対する管理方式について理事就任後まもなく、昭和4年7月23日の関係行社幹部集会の席上、森は、従来のそれとの相違点を指摘しながら、今後の基本方針について次のように述べている⁴¹。

「…安田保善社ハ将来ニ亘リ関係銀行会社各自ノ独立性ヲ一層重シ、且ツ其自由ナル進展ヲ成サシメムカ為メ、茲ニ従来ノ統制及監督上ノ制限ヲ緩和シ、当局者活動ノ余地ヲ大ナラシメントス。換言スレバ安田保善社ハ各関係銀行会社ノ取締役監査役並ニ各行社員ノ人格手腕力量ニ深ク信賴シ、事業經理ノ任ヲ託シ、安田保善社ハ大処高処ヨリ其経営上ノ大綱ヲ統攬スルニ止メ、煩瑣ノ事務ヲモ童督シタル旨ヲ棄テ、総テ事業經營者ノ能力ニ重心ヲ置キ……」（傍点一引用者）

これによれば要するに、従来の管理体制は本社中枢での統制力が強過ぎるきらいがあった。今後は、これを緩和して各銀行・会社の経営担当者の自主裁量権を広げ、一方これにともない本社は、財閥事業体全体の立場から「関係行社」を統轄・調整する、より全般的経営管理機能を担うものの位置づけがなされたものといえよう。いいかえれば、それはより分権化の重視であったともいえよう。

もともと、こうした方針が樹立されたからといって、それでは「関係行社」に対して従来より大幅な権限委譲が実施されたかといえ、少なくとも形式的には必ずしもそうはいえなかった。昭和4年8月、保善社の決裁を必要とする「稟議規定」が改正、実施されたが、⁴²それを大正11年に結城の制定したそれ（前述）と比較してみると、両者は文言上それほどの変化がなく、形式上はいぜんとして中央での統制は維持されている。

このように傘下企業の独立性については、稟

⁴⁰ 安田善五郎『自白の記』（同上、昭和26年）119—125頁。

⁴¹ 前掲『関係事業史』681—3頁。

⁴² 同上、685頁。

議規定上、結城時代とあまり変わっておらず、さきにみた森の管理方針と一見、矛盾するかのようにも見受けられる。しかし現実には、伺出の稟議事項に対し結城が厳格にチェックし、政策面での干渉も多大であったのに対し、森は、各経営担当者の自主性を尊重する立場にたち、その決裁方式もほとんど単なる承認的なそれにとどまることが多かったとされている。⁽⁴³⁾したがって、実質的には下部への権限委譲がすすめられたといつてよい。

管理方針を転換するとともに森は、保善社の組織を再編成している。前記のように同社の組織は昭和4年1月以降、秘書部、理財部、銀行部および会社部と4部制となっていたが、同年9月、秘書部と理財部とを併合して庶務部とし、また銀行部と会社部も同じく併合して業務部とする措置がとられ、ここに保善社の組織は2部編成となり著しく簡素化された。そしてこの組織変革の理由は、さきにみた管理方針の転換、いわば分権化の推進にともなうところの結果的措置であった。このことは、森自身の次の発言から明らかである。⁽⁴⁴⁾

「…要は今後は各関係銀行会社に完全に独立した経営を一任する組織に改めましたのであります。其の結果が保善社としては仕事が簡単となり、人員も減じて差支ないことになります。…」

森広蔵はこうして、結城の強力な改革によって引き起こされた安田財閥の組織の軋轢ないし動揺を緩和し、その安定・調和をはかることにまず何よりも努力を傾注した。安田同族および古参の重役の意思を尊重するとともに、傘下企業に対しても各経営担当者のイニシアティブを喚起する方針でのぞんだ。この意味において、結城豊太郎が専制的性格のリーダーであったのに対し、森広蔵は、いわば組織の調整者として

の役割を担って登場し、これに応じた行動を推進していったものともいえよう。

4. おわりに—安田事業体のその後の動向

最後に、あらためて結城・森改革の意義についてより具体的に確認する意味で、その後つまり満州事変後の安田事業体の動向ないし展開に一瞥をくれておく必要がある。ここでは、安田財閥の中核、安田銀行において昭和6年以降、若手ミドルマネジメントを中心に推進された経営努力のいったんとその成果について少しく考察することで、その課題に答えておくこととする。

さて昭和初期の安田財閥は、これまで検討してきた組織の問題とともに、その中核たる安田銀行が、預金の減少、貸金の固定化、収益の減少等により深刻な業績悪化の事態に直面していた。⁽⁴⁵⁾したがって最高経営者に就任した森広蔵にとって、同行のそうしたいわば経営危機を克服し、さらに安定的発展の軌道にのせることが、一方の最重要課題であった。満州事変の起った昭和6年頃から日華事変が勃発して以後戦時経済体制に移行する昭和12年頃までの安田は、まさにそうした時期であった。

ところで、ここでみのがせいなのは、大正後期に入社した若い世代の学卒者を中心に、この期になると、安田銀行内部からの経営改善への諸努力が活発に行なわれたことである。結城によって採用された世代もこの時期になると、安田財閥の危機的状況に対し、主体的・積極的に働きかけ、その克服に努めるまでに成長したのである。この意味では、森広蔵が上からの強い統制を展開しなかったことが、新しい世代による下からの改善の努力を容易にし、昭和7年以後の経済環境の好転を背景に、安田の危機的状況を打開し、より安定した成長の軌道に乗せることを可能にした、といえるかもしれない。

(43) 遠藤常久氏からの聞き取り調査（昭和58年11月20日）による。

(44) 安田銀行「代表支店長会議（昭和4年8月21～23日）」における「森頭顕取の訓示」（前掲『稿本』6327頁）より引用。

(45) 昭和恐慌前後における安田銀行の業績の推移については拙稿「安田財閥と浅野財閥—大正期から昭和初期における両財閥の関係を中心とした考察—」（中部大学産業経済研究所『経営情報』第2巻第3・4号、昭和58年12月）において簡単な考察を試みている。

安田銀行では、むしろミドル以下の若手行員たちが主体となり、昭和6年以降、組織的な預金獲得をはじめ経営全般にわたる合理化の運動が活発に展開され、業績の向上に寄与している。翌7年、営業部貸付課の若手行員たちの発意で新設された「考査課」もその一環であった。同課の分掌は「大口債務者ニ対スル整理及状態調査並ニ不動産ノ整理利用事務ヲ総括的ニ取扱フ」とされ、固定貸出先の業態調査を綿密に実施するとともに、長期にわたる回収計画を立案し、さらに直接、不良貸出先の再建に努力する業務をも所管した。⁽⁴⁶⁾安田銀行の大口貸出先としては、周知のように、とりわけ浅野財閥系企業が問題であったが、⁽⁴⁷⁾考査課長・安念精一以下のスタッフにより、それら企業の業態が徹底的に調査さ

れたといわれる。⁽⁴⁸⁾こうした考査課の積極的な活動は、おりからの企業の経営環境の好転と相まって、安田銀行の固定貸出の流動化を促進した。⁽⁴⁹⁾

上のようなミドルマネジメントの強化、ボトムアップ式的意思決定への移行、そして経営内容改善の努力等の効果もあって、この時期、安田銀行の業績の回復には著しいものがあつた。預金・貸出量が顕著な増大を示し、また、貸出の増大を中心とする運用資金量の拡大が、預金原価引下げ等の経営合理化の努力と相まって、同行の収益面の改善をもたらした。

いまこの点を、ここでは、同行の預金額の推移についてのみ他の4大銀行との比較において検討しておく、第3表にみられるように、それは昭和7年末の6億6,500万円から11年末の

第3表 五大銀行預金残高の推移

(単位 万円)

	安 田			三 井			三 菱			住 友			第 一		
	残高	増加額	増加率	残高	増加額	増加率	残高	増加額	増加率	残高	増加額	増加率	残高	増加額	増加率
昭和7年	665		%	688		%	640		%	735		%	703		%
8年	741	76	11.4	715	27	3.9	662	22	3.4	798	63	8.6	787	84	11.9
9年	807	66	8.9	749	34	4.8	723	61	9.2	872	74	9.3	852	65	8.3
10年	833	26	3.2	796	47	6.3	731	8	0.1	952	80	9.2	913	61	7.2
11年	929	96	11.5	857	61	7.7	810	79	10.8	1,017	65	6.8	972	59	6.5
昭和7年 ～11年 合 計		264	39.7		169	24.6		170	26.6		282	38.4		269	38.3

出所：各銀行行史より作成。

注：残高は各年度末の数値。

9億2,900万円へと2億6,400万円、比率にして39.7%の増加をみている。この増加額は、住友の2億8,200万円にはやや及ばなかったものの、第一のそれとほぼ等しく、三菱の1億7,000万円、三井の1億6,900万円を大幅に凌駕するものであった。この間、5大銀行中の地位も、昭和5年の最下位一同行の預金額は同元年末には5大銀行中トップであった一から脱して8年には、三井、三菱の両行を凌ぎ、住友、第一に次

ぐ第3位の地位にまで回復している。

(46) 前掲 安田一談「安田財閥を回顧する」36～7頁。

(49) 前掲『富士銀行百年史』387頁。

〔附記〕 本稿を作成するにあたっては、聞き取り調査および資料蒐集上、安田一氏（元安田保善社総長、現安田生命保険相互会社会長）と遠藤常久氏（元安田保善社業務部長、元安田興業株式会社社長）ならびに安田不動産株式会社にたいへんお世話になりました。末筆ながら、ここに御礼申上げる次第であります。

(46) 『富士銀行百年史』（同史編纂室編・刊、昭和57年）387頁。

(47) 大正期から昭和初期における浅野財閥系企業への安田の投・融資状況の推移については、前掲拙稿を参照。